

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Jiří Richter

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza řídicího systému vybrané firmy  
Analysis of Management System of a Selected Company

Student: Jiří Richter

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Otto Tyrlik, CSc.

Ostrava 2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium  
v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava,  
čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Jiří Richter**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 **Management**

Téma:

### **Analýza řídicího systému vybrané firmy**

Anglický název tématu:

### **Analysis of Management System of a Selected Company**

**Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í   ( o s n o v a ) :**

Úvod

1 Teoretická a metodická východiska analýzy

2 Charakteristika vybrané firmy

3 Analýza struktury řídicího systému a posouzení její efektivnosti

4 Návrhy a doporučení pro zkvalitnění řízení firmy s cílem její konkurenceschopnosti

Závěr

Seznam použité odborné literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Rozsah: 40 – 50 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Použitá literatura:

CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 649 s. ISBN 80-85-605-45-7.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Otto Tyrlik, CSc.

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2009

Datum odevzdání bakalářské práce: 7. května 2010

.....  
Student

.....  
vedoucí BP

L. S.

.....  
vedoucí katedry

.....  
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2009

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

.....  
Jiří Richter

V Ostravě dne 7. května 2010

Tímto bych rád poděkoval panu Ing. Otto Tyrlikovi, CSc. za vedení bakalářské práce a poskytnutí cenných informací při konzultacích.

# Obsah

Úvod.....	9
<b>1 Teoretická a metodická východiska analýzy .....</b>	<b>11</b>
1.1 Soukromý sektor z pohledu Národního hospodářství .....	11
1.2 Co je obchodní společnost? .....	12
1.3 Společnost s ručením omezeným .....	12
1.4 Legislativa: Obchodní zákoník.....	13
1.5 Zastupování a orgány .....	13
1.6 Management .....	14
1.7 Manažerské funkce.....	15
1.8 Plánování .....	15
1.8.1 Specifikace plánování .....	15
1.8.2 Analýza SWOT.....	16
1.8.3 Stanovení strategie a cílů.....	18
1.8.4 Realizace plánu .....	18
1.8.5 Kontrola.....	18
1.8.6 Shrnutí .....	18
1.9 Organizování .....	19
1.10 Lidské zdroje .....	19
1.11 Vedení .....	19
1.12 Kontrolování.....	20
1.13 Koordinace.....	20
1.14 Styly řízení .....	22
1.15 Strategie a cíle v prostředí soukromých firem.....	22
1.15.1 Strategie.....	22
1.15.2 Cíle a výkonnost .....	23
1.15.3 Cílové skupiny .....	23
1.15.4 Marketingová strategie.....	23
1.16 Strategie v oblasti získávání zákazníků a podílu na trhu .....	24
1.17 Strategie v oblasti financování .....	24
1.17.1 Financování z vlastních zdrojů .....	24
1.17.2 Financování z cizích zdrojů.....	24
1.17.3 Dotační programy z fondů Evropské unie.....	25
1.18 Strategie při výběru pracovníků, dodavatelů .....	25
1.19 Shrnutí .....	26
<b>2 Společnost RICHTER-COLOR, spol. s r. o.....</b>	<b>27</b>
2.1 Historie společnosti.....	27
2.1.1 Rekonstrukce podlahových ploch.....	27
2.1.2 Stavebně-řemeslné práce, obchodní činnost .....	28
2.1.3 Developerská výstavba objektů určených pro bydlení .....	28
2.2 Úklidová služba 1990-2003 .....	28

2.3	Tradice .....	29
2.4	Vize, poslání a cíle firmy.....	29
2.4.1	Vize .....	29
2.4.2	Poslání .....	29
2.4.3	Cíle .....	29
2.5	Management RICHTER-COLOR, spol. s r. o. ....	30
2.5.1	Management .....	30
2.5.2	Stálí obchodní partneři spolupracující na základě rámcových smluv.....	30
2.6	Shrnutí .....	31
3	Analýza .....	32
3.1	Plánování .....	32
3.2	SWOT analýza.....	32
3.3	Proces akvizice.....	35
3.4	Proces přípravy akvizice – podkladů pro výběrové řízení .....	36
3.5	Příprava realizace zakázky .....	37
3.5.1	Definování úkolu, tvorba harmonogramu práce .....	37
3.5.2	Definování požadavku na zdroje .....	38
3.5.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: .....	38
3.5.4	Výběr a alokace zdrojů.....	38
3.5.5	Realizace .....	38
3.5.6	Zabezpečení interních i externích toků informací .....	39
3.5.7	Péče o klienty.....	40
3.6	Motivace realizátorů.....	40
3.6.1	Efekty z plnění.....	41
3.7	Shrnutí .....	42
4	Návrhy a doporučení pro zkvalitnění řízení firmy s cílem její konkurenceschopnosti.....	43
4.1.1	Jednotlivé zakázky .....	43
4.1.2	Servisní zabezpečení služeb .....	43
4.1.3	Rozvoj nových příležitostí.....	44
4.2	Shrnutí .....	44
	<b>Závěr.....</b>	<b>45</b>

Použitá literatura

Seznam zkratk a symbolů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy



## Úvod

K napsání bakalářské práce na téma Analýza řídicího systému vybrané firmy mě vedlo několik důvodů. Těmi důvody jsou zejména záliba a aktivní studium ekonomie a disciplín s ekonomikou spojených, dále vlastní zkušenost s řízením firmy, kde jsem se účastnil pracovních procesů od nejnižších úrovní (pomocný dělník na stavbě, pracovník v úklidu), přes funkce partáka, mistra, vedoucího pracovní skupiny, až k výkonu funkcí provozního vedoucího, obchodního manažera. V současné době jsem jedním ze dvou spolumajitelů společnosti s funkcí jednatele, znám tedy problematiku řízení firmy i z pohledu řádového člena týmu – zaměstnance firmy. Dalším důvodem, velice podstatným je to, že od roku 2007 jsem absolvoval přednášky v rámci studia oboru Management na Vysoké škole Báňské, a to předměty Management a Podniková ekonomika, kde jsem si mohl přijímané informace použít a aplikovat v praxi. V neposlední řadě se jedná o jedinečnou příležitost, jak si své postupy a metody při řízení firmy nechat podrobit hodnocení a případné radě od odborníka nebo odborníků v této disciplíně na nejvyšší úrovni.

Předmětem bakalářské práce je analýza řídicího systému v prostředí vybrané firmy.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy popsat, zhodnotit a navrhnout systém řízení v prostředí soukromé firmy, společnosti s ručením omezeným, s orientací na zvýšení konkurenceschopnosti na trhu s ohledem na vývoj firmy a zaměření při výkonu svých činností. V analýze se zaměřuji především na oblast systému řízení, jeho změny a přizpůsobení a efektivnímu použití všech dostupných možností a zdrojů daných v daném čase a prostředí. Soukromé firmy, obchodní společnosti, se obecně potýkají s mnoha problémy, přičemž jedním z nejdůležitějších je právě systém řízení s ohledem na segment trhu, kde se snaží etablovat a expandovat, jeho neustálé analyzování a podrobování potřebným změnám tak, aby byly neustále i systémově před svou konkurencí.

Před zpracováním bakalářské práce jsem si stanovil hypotézu, že i v profesionálně vedené a ekonomicky prosperující obchodní společnosti, kterou, na základě dosavadního fungování společnost RICHTER-COLOR je, lze neustále rozvíjet a aplikovat moderní a pružné systémy řízení s důrazem na získání konkurenční výhody na trhu. V závěru této práce se buď potvrdí nebo vyvrátí tato hypotéza.

Hlavními metodami při zpracování bakalářské práce jsou analýza, komparace původního a nově aplikovaného řídicího systému a dedukce.

Bakalářská práce je rozdělena kromě úvodu a závěru do čtyř částí.

Ve první kapitole popisují teoretická a metodická východiska analýzy řídicího systému vybrané firmy. Charakterizují působení obchodní společnosti v rámci národního hospodářství a uvádím strategie a cíle v soukromém sektoru. Dále popisují jednotlivé přístupy k řízení, manažerské funkce aplikované při řízení a faktické uplatnění při zvyšování konkurenceschopnosti soukromé firmy. Zmiňuji i problematiku právní formy a legislativy obchodní společnosti.

Ve druhé kapitole se věnuji charakteristice obchodní společnosti RICHTER-COLOR, jejímu vzniku, zaměření, výkonu podnikatelské činnosti a analýze s ohledem na změny a přizpůsobení na zavádění nových a opouštění starých činností. Specifikuji zde vizi, poslání a cíle společnosti, její vývoj, management a zaměření na trhu.

Třetí kapitolu věnuji Analýze struktury řídicího systému a posouzení její efektivity s ohledem na zvýšení konkurenceschopnosti.

Ve čtvrté kapitole navrhu a doporučím kroky pro zkvalitnění řízení firmy s cílem její konkurenceschopnosti.

Závěrem shrnu poznatky získané při zpracování této bakalářské práce.

Bakalářská práce vychází z legislativních norem, z vlastní zkušenosti, adaptace a vývoje působení společnosti na trhu. Dalším zdrojem byly odborné knižní publikace týkající se dané problematiky, internetové zdroje a v neposlední řadě i informace získané při přednáškách.

Jsem přesvědčen, že tato práce bude přínosem pro management společnosti, protože i přes mou přímou účast na vedení a řízení firmy, může přinést relativně nestranný pohled a posouzení situace. Současně analýza a návrhy doporučení v řídicím systému obchodní společnosti může přispět k jejímu dalšímu rozvoji, zvyšování konkurenceschopnosti a zvyšování úrovně a kvality poskytovaných služeb a dodávaných celků.

# 1 Teoretická a metodická východiska analýzy

## 1.1 Soukromý sektor z pohledu Národního hospodářství

Soukromé společnosti v rámci národního hospodářství:

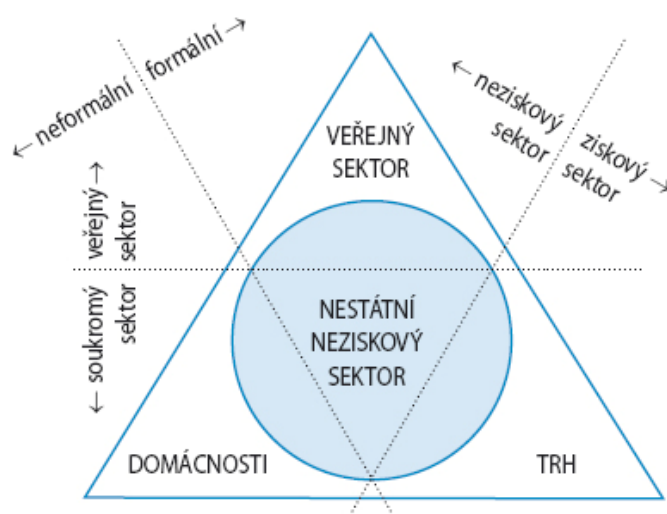
Složky hospodářského procesu tvoří řadu navzájem propojených činností. K zabezpečení těchto činností společnost vytváří rozličné organizace a instituce, uspořádané do celku, kterému říkáme národní hospodářství. Hospodářský proces, který se uskutečňuje ve složitém systému národního hospodářství, zahrnuje řadu podnikatelských subjektů. Národní hospodářství lze členit z různých hledisek. Hlediska členění jsou: vztah ke státnímu rozpočtu, dělba práce, vytvářené výkony a poskytované služby. Členění národního rozpočtu z hlediska vztahu ke státnímu rozpočtu vychází ze způsobu jak jsou organizace financovány.

**1. Rozpočtové organizace** - jejich provoz je plně hrazen ze státního rozpočtu (armáda, policie, soudnictví atd.).

**2. Příspěvkové organizace** - jejich činnost je částečně hrazena ze státního rozpočtu a částečně z vlastní činnosti. Jsou to zejména kulturní a sportovní organizace.

**3. Hospodářské organizace** - nejsou dotovány ze státního rozpočtu vůbec, jejich provoz je hrazen z podnikatelské činnosti. Jsou to především výrobní a obchodní podniky. Z hlediska dělby práce se národní hospodářství člení na hospodářská odvětví, a to na základě podobných výkonů či na základě užívání podobných materiálů. Hospodářská odvětví jsou průmysl, zemědělství, stavebnictví atd. Dále se dělí na sféru primární, sekundární a terciární.

Obr. 1.1 Členění národního hospodářství podle V. A. Pestoffa.



Zdroj: REKTORÍK, J.a kol. (2004).

**Ziskový - soukromý sektor** představuje velmi široký pojem. Existuje v prostoru národního hospodářství, je vymezen primární, sekundární a terciární sférou. Do soukromého (privátního) sektoru patří mimo jiné i obchodní společnosti registrované u Krajských obchodních soudů nebo vykonávají svou činnost na základě zvláštních předpisů.

**Soukromé firmy** jsou samostatně působící soukromé společnosti, s různými vlastnickými strukturami. Jsou primárně zaměřené na tvorbu zisku, dividend a ostatních ekonomických výhod pro své majitele, investory a akcionáře a taktéž dosahování obchodního podílu ve svém teritoriu a svém segmentu působení. Mimo svou výdělečnou činnost se soukromé firmy mohou věnovat i obecně prospěšným aktivitám jako je např. sponzoring neziskových organizací, charitativní činnost nebo mohou v rámci budování své image vykonávat i veřejně prospěšnou činnost, ta ale není jejich hlavním cílem. Veškeré tyto aktivity jsou financovány ze zisku těchto firem. Soukromé společnosti jsou právně a organizačně nezávislé na státu.

## 1.2 Co je obchodní společnost?

Obchodní společnost (dále jen "společnost") je právnickou osobou založenou za účelem podnikání (vytváření a dosahování zisku), nestanoví-li právo Evropských společenství či zákon jinak. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská společnost jsou upraveny též právem Evropských společenství a zvláštními právními předpisy. Společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem, pokud to zvláštní právní předpis nezakazuje.

**Podrobněji: Obchodní zákoník Hlava 1, Díl 1. Obecná ustanovení.**

## 1.3 Společnost s ručením omezeným

Následně se budeme věnovat **společnosti s ručením omezeným** – spol. s r. o. nebo taky označované jako s. r. o.

Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku.

## 1.4 Legislativa: Obchodní zákoník

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

**Nejdůležitější teoretická východiska nutná pro představu o právním postavení a fungování společnosti s ručením omezeným (dále jen s. r. o.). Podrobně se s právní problematikou můžeme seznámit v Obchodním zákoníku.**

S. r. o. je společnost, jejíž základní kapitál tvoří vklady společníků. Vklady mohou mít peněžní i nepeněžní charakter. Společníci ručí za závazky společnosti do výše nesplacených vkladů. Minimální hodnota vkladu činí Kč 200.000 Kč. Společnost může být založena jediným společníkem a nejvíce může mít 50 společníků. Společnost zodpovídá za své závazky celým svým majetkem.

Obchodní název firmy musí obsahovat zkratky spol. s r. o. nebo s. r. o.

Společnost se zakládá Zakladatelskou smlouvou a vzniká dnem zápisu do Obchodního rejstříku, který je zpravidla veden Rejstříkovým soudem nebo Krajským soudem. Identifikační znaky firmy, kromě obchodního jména, sídla, jmenného seznamu společníků a jednatelů jsou dále: IČ – identifikační číslo, DIČ – daňové identifikační číslo, kde je společnost zapsaná, v jakém oddíle, jaká vložka a číslo, např.: Společnost je zapsaná u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 15964.

## 1.5 Zastupování a orgány

U s. r. o. musí být určení statutární orgány, a to **jednatel/é**, u kterých je zapsáno, v jakém rozsahu společnost mohou zastupovat.

Nejvyšším orgánem s. r. o. je **Valná hromada**, do jejíž působnosti patří zejména před vznikem schválení jednání učiněných jménem společnosti, dále pak **do její působnosti patří:**

- schvalování řádné, mimořádné a konsolidované a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrky, rozhodování o rozdělení zisku nebo jiných vlastních zdrojů a o úhradě ztrát,
- schvalování stanov a jejich změn,
- rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, nedochází-li k němu na základě jiných právních skutečností,

- rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu nebo o připuštění nepeněžitého vkladu či o možnosti započtení peněžité pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení vkladu,
- jmenování, odvolání a odměňování jednatelů,
- jmenování, odvolání a odměňování členů dozorčí rady,
- vyloučení společníka

## 1.6 Management

Optimální využití materiálních, technických, finančních a lidských zdrojů vedoucího k dosažení maximálního efektu z podnikatelské činnosti.

### Definice managementu podle Harolda Koontze a Heinze Weihricha

"Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a mnoho organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam manažerů."<sup>1</sup>

### Definice managementu – jeho povaha a smysl

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tuto základní definici rozšíříme o následující:

1. Jak manažeři uskutečňují funkce řízení, a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.
2. Jak je management aplikován v různých druzích organizací.
3. Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.
4. Že cílem všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).
5. Že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.

Je nutné ještě doplnit tuto definici o **funkce manažerů**, prostřednictvím kterých vykonávají svou činnost – optimalizaci zdrojů (vstupů) a kladného hospodářského výsledku, realizaci plánů (výstupů).

---

<sup>1</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (1993).

## 1.7 Manažerské funkce

Manažerské funkce obsahují plánování, organizování, lidské zdroje, vedení, kontrolování a koordinaci.

## 1.8 Plánování

Nejdůležitějším úkolem manažera v práci skupiny je dosáhnout jistoty, že každý pochopil cíle a účel skupiny, včetně metod pro jejich dosažení. Členové skupiny musí vědět, co je třeba udělat. To je funkce plánování, která je východiskem pro všechny manažerské funkce. **Plánování** zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Plánování je ve své podstatě vytváření určité ideje, předvídáním budoucího stavu věcí, vychází z poznání minulých věcí, jejich stavů, jejich analýzy. Plánem také můžeme rozumět syntézu těchto poznatků a předpověď možné cesty (cest) vedoucí k určitému cíli.

### 1.8.1 Specifikace plánování

**Plán je možné specifikovat následovně:**

**Smysl** (poslání) identifikuje základní úkoly (funkci) dané organizace, respektive jakékoliv její části. Jakýkoliv druh organizovaných činností by měl mít nějaký smysl či poslání.

**Úkoly** (cíle) představují metu, ke které směřujeme, koncový bod plánování, konec, ke kterému směřuje organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Cíle představují základní plán firmy, jednotlivé její útvary mohou mít také své vlastní cíle, které však přispívají k dosažení firemních cílů; říkáme, že tyto cíle jsou konzistentní.

**Strategie** je určení dlouhodobých základních cílů firmy a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. Účelem strategie je určit a prostřednictvím hlavních cílů a taktiky vyjádřit předvídaný obraz firmy; není jejím účelem tedy přesně určit, jak firma dosáhne svých cílů, protože to je úkolem dalších – hlavních a vedlejších – podpůrných programů. Strategie vytváří rámec pro uvažování a činnost.

**Taktiky** jsou formou plánu, které všeobecně určují či objasňují postupy nebo způsoby uvažování při rozhodování, taktiky však nejsou vždy obecně platné. Taktika definuje rámec pro rozhodování, aby byla jistota oné konzistentnosti. Taktiky existují na všech organizačních úrovních, a to v rozsahu od hlavních taktik, přes hlavní taktiky oddělení, až

k vedlejšími taktikám, používaným v nejmenších segmentech organizace, mohou být povahy funkční (prodej, financování apod.), mohou se týkat vývoje nového výrobku (projektu) apod. Rozhodování ovlivňuje taktika a ta musí mít jistou volnost, jinak se jedná o předpis.

Taktika znamená tedy podporu volnosti jednání a iniciativy, avšak v rámci určitých limitů.

**Postupy** jsou plány, které určují a vyžadují metody provádění budoucích činností. Mají zpravidla podobu chronologické posloupnosti požadovaných činností, představují návody, které podrobně a přesně určují, jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny.

**Pravidla** určují specifické požadavky na činnosti, které vylučují jakoukoli volnost, obvykle je to nejjednodušší typ plánu. Nejsou to však nějaké tabulky, či postupy, pravidla nemají časovou posloupnost. Postup lze chápat jako posloupnost pravidel. Například „Zákaz kouření“ je pravidlo, které nemá vztah k žádnému postupu, avšak postup vyřizování objednávek může zahrnovat pravidlo, že všechny musí být evidovány na jednom místě ve firmě, a to v den jejich přijetí.

**Programy** jsou souborem cílů, taktik, postupů, pravidel, přidělených úkolů, potřebných kroků, využívání zdrojů a dalších prvků potřebných k provádění dané posloupnosti činností, obvykle bývají podporovány rozpočtem. Základní program může být podporován řadou dílčích, respektive podpůrných programů.

**Rozpočet** je numerické stanovení očekávaných výsledků; může být vyjádřen ve finančních jednotkách, v pracovních jednotkách, v jednotkách produkce, v provozních hodinách, nebo v jakýchkoli jiných měřitelných veličinách. Rozpočet se může týkat provozu (rozpočet nákladů), může vyjadřovat kapitálové výdaje (rozpočet kapitálových nákladů), nebo může vyjadřovat tok hotovosti (rozpočet hotovosti) apod.

Rozpočet slouží také jako prostředek kontroly. Sestavování rozpočtu je však plánování a většinou (v mnoha firmách) představuje základní plánovací nástroj.

### 1.8.2 Analýza SWOT

Analýza současného stavu – KDE JSME? - která předpokládá, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností, využitím příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Analýza vede ke zlepšení výkonnosti organizace. Zná-li manažer externí hrozby a interní nedostatky, umožní mu to účinněji reagovat. Analýzu je však třeba vhodně aktualizovat, aby existovalo (bylo) vědomí současného stavu organizace.



*Poznámka:.*

*Zkratka SWOT – z angl. **Strengths** (přednosti – silné stránky), **Weaknesses** (nedostatky – slabé stránky), **Opportunitis** (příležitosti), **Threats** (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky interní a o příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí.*

### **Přednosti**

Pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat výhodu nad svými konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, silný image, vlastnictví patentů, rozsáhlé distribuční kanály. Nejen talentovaní manažeři jsou veškerou předností, kterou organizace může předstihnout konkurenci.

### **Nedostatky**

Negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů nebo schopností. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, překročené úvěry, ubohý image výrobku, zastaralé stroje nebo špatné umístění výrobního areálu mohou být nedostatky (slabé stránky) organizace.

### **Příležitosti**

Současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií, které může organizace snadněji využívat, zlepšené vztahy s dodavateli atd. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze z pohledu současnosti, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit.

### **Hrozby**

Současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, služby budou nedostatečné, změna legislativních nařízení, které sníží organizační schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.

Plánování je nejrozsáhlejší funkcí managementu. Jedná se o základní pilíř při budování programu firem.

### 1.8.3 Stanovení strategie a cílů

**Strategie** je stanovena na základě analýzy všech oblastí, bývá formulována dosti obecně. Je potřebné s touto strategií seznámit všechny pracovníky. Z obecné formulace strategie však nemusí být všem pracovníkům zřejmé, co se od nich očekává, jakou cestou jít. Je nutné stanovit konkrétní **cíle** (úkoly), které je nutné plnit, a to s určením **odpovědností** za jejich plnění, určením **termínů plnění**, určením způsobů průběžné a závěrečné **kontroly**.

Formulace dílčích cílů je náročnou činností. K jejich formulaci lze využít techniky, které se říká myšlenková mapa. Ta může být realizována různými postupy, z nichž technicky jednoduchý je způsob, kdy doprostřed listu papíru si napíšeme název vize nebo složitěho cíle a kolem něj vypisujeme činnosti, které je třeba zajistit k jeho dosažení. Pak teprve uvažujeme, kdo by měl tyto činnosti zajistit, v jakém časovém horizontu a v jakém pořadí; celý postup lze vyjadřovat graficky v nejrůznějších formách.

### 1.8.4 Realizace plánu

V této fázi mají podřízení začít realizovat stanovené cíle, a to také prostřednictvím jejich řízení manažerem. Cíle mají různý charakter, mohou být zcela jednoduché (až jednorázová činnost), ale i složité, které se musí dále rozložit na konkrétní úkoly (operace).

### 1.8.5 Kontrola

Kontrola je nezbytnou součástí plánu a měla by probíhat ve třech časových obdobích, a to:

1. Ihned po vypracování plánu – jsou úkoly reálné, splnitelné v daném čase, s pracovníky a zdroji, které jsou k dispozici?
2. Průběžná kontrola.
3. Závěrečná kontrola spojená s hodnocením – splnění/nesplnění úkolů, kvalita, co je třeba ještě udělat a co je třeba udělat dál, zpětná vazba do organizace, podklad pro plán na další období.

### 1.8.6 Shrnutí

**Plánování je nejnáročnější a nejdůležitější manažerská činnost.** Na základě analýzy současného stavu (SWOT) jsou formulovány vize, cíle a eventuálně i konkrétní úkoly. Ty jsou základem dlouhodobých, krátkodobých, případně operativních plánů. Rozhodování

prolíná celým plánovacím procesem, stejně jako kontrola správnosti každého kroku. Plán je také orientací pro každého pracovníka, proto je nutné, aby se pracovníci na jeho tvorbě podíleli a bylo jim zřejmé jejich postavení a jejich podíl na realizaci. Plán musí být stále aktualizován.

## **1.9 Organizování**

Je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon. Pak se stává nástrojem managementu a neexistuje samoúčelně. Ačkoliv struktura určí, které úkoly mají být vykonány, úkoly takto určené musí být navrženy tak, aby odpovídaly schopnostem a motivacím disponibilních pracovníků a jejich profesnímu a osobnímu potenciálu.

## **1.10 Lidské zdroje**

Dříve používaný termín personalistika je dnes nahrazována přesnějším termínem **lidské zdroje**.

Jedná se o zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, umísťováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.

## **1.11 Vedení**

Je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů. Ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Je třeba vycházet z toho faktu, že největší problémy vychází od lidí – z jejich tužeb a postojů, z jejich chování jakožto individuí ve skupině a s tím, že výkonní manažeři potřebují být rovněž výkonnými vedoucími. Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.

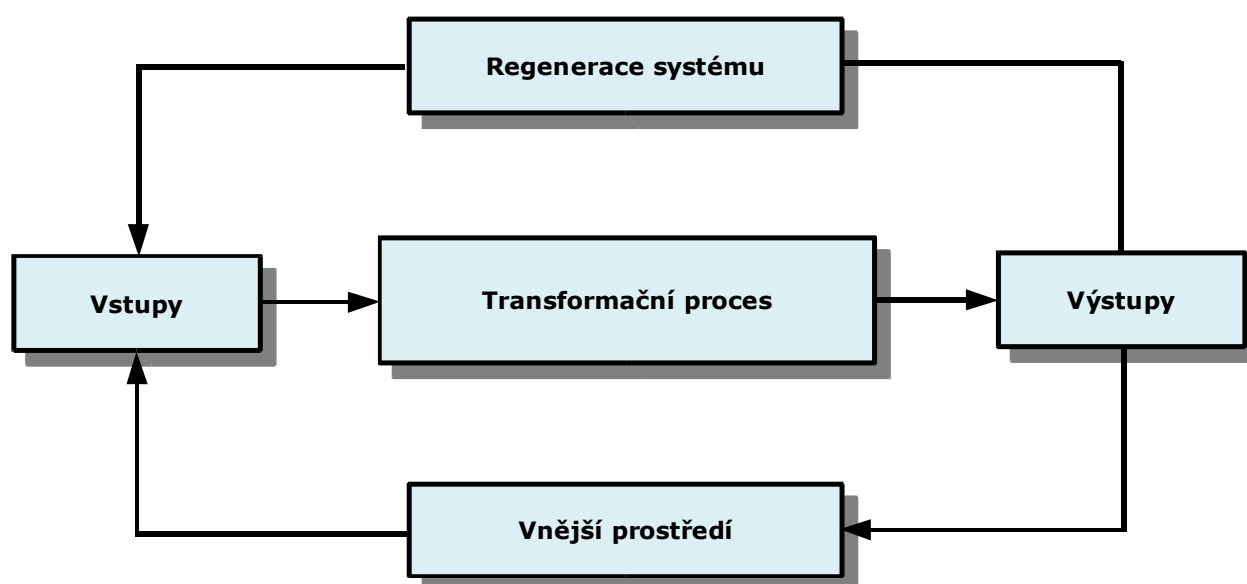
## 1.12 Kontrolování

Zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů a tak napomoci k jejich odstranění. Zjednodušeně řečeno, kontrolní prostředky umožňují realizaci plánů. I když plánování předchází kontrola, nemají plány schopnost seberealizace. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti. Každá kontrolní činnost měří a ukazuje, zda a jak byla daná činnost vykonána. Jestliže odchylka od standardu přetrvává, pak je nutné udělat korekci a zapracovat ji do plánů.

## 1.13 Koordinace

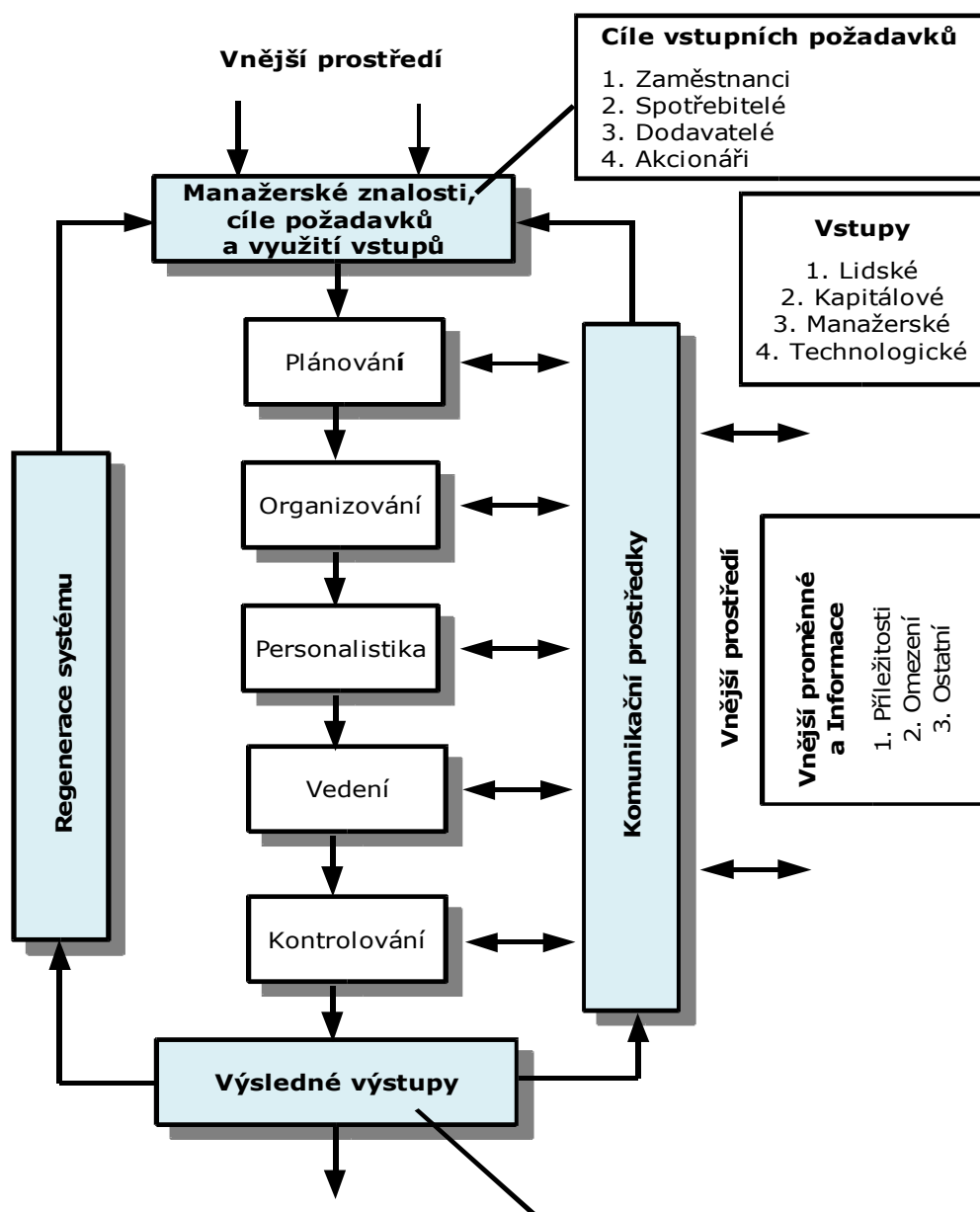
Koordinace je podstata manažerské práce a manažerství. Někdy je koordinace považována za samostatnou manažerskou funkci. Přesnější je však vnímání jako podstaty manažerství, která je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů. Každá manažerská funkce přispívá určitým způsobem ke koordinaci. Základním a ústředním úkolem manažerů stává odstranění rozporů mezi jednotlivými přístupy, rozporů v různém načasování, rozporů mezi různými úsilími a zájmy – harmonizování cíle jednotlivce, aby byly v souladu s cíli organizace.

Obr. 1.13.1 Zjednodušený přístup k manažerským funkcím, model Vstup-Výstup.



Zdroj: Vlastní tvorba.

Obr. 1.13.2 Systémový přístup k managementu.



Výrobky, služby, zisky, uspokojení, integrační cíl, ostatní.

Zdroj: Vlastní tvorba.

## 1.14 Styly řízení

Dále se budeme věnovat stylům řízení, které jsou uplatňovány při řízení firem.

Styly řízení se dají popsat zjednodušeně tak, že se jedná o předem nastavený a cíleně uskutečňovaný přístup majitelů k řízení firmy a uplatňovaný managementem.

**Styly řízení dělíme na:**

**Byrokratické řízení** - řízení shora založené na tvrdém dodržování nařízení a směrnic, na vysoké úrovni moci a malé spolupráci.

**Autoritativní (Autokratické) řízení** - řízení založené na příkazech a jejich striktním plnění, manažer prosazuje vlastní názory bez ohledu na názory svých podřízených, ke kterým je velmi formální a udržuje si velký odstup.

**Liberální řízení** - řízení, kdy šéf zasahuje do činnosti svých zaměstnanců minimálně a deleguje rozhodování směrem dolů, bojí se kritiky, sankcí.

**Demokratické (Partnerské) řízení** - řízení, kdy má vedoucí přirozenou autoritu, naslouchá svým podřízeným, nechává si však prostor pro vlastní konečné rozhodnutí; součástí tohoto stylu řízení je i kontrola.

**Za pozitivní a zlatou střední cestu se považuje styl řízení demokratický.** Jsou zde jasně vymezené hranice. Podřízení ví, co mohou čekat od svého šéfa a šéf ví, co může chtít po svých zaměstnancích. Jde to ale i jinak. Personalisté upozorňují, že pokud jsou ve firmě schopní lidé, může se jim dát větší volnost, nemá to však nic společného s liberálním stylem řízení.

## 1.15 Strategie a cíle v prostředí soukromých firem

### 1.15.1 Strategie

„Strategický management je vzrušující proces, který umožňuje jakékoli organizaci aktivně utvářet svoji vlastní budoucnost“<sup>2</sup> Strategie vede k cílevědomé a systematické práci, je zaměřena na aktivní činnost organizace. Dává představu o materiálních, finančních i lidských zdrojích, které budou při realizaci strategie potřeba.

Je třeba poznat trh a stanovit, kdo je, kdo by měl být a kdo by mohl být zákazníkem organizace. Při stanovení strategie je významné definovat vizi, poslání a cíle organizace.

---

<sup>2</sup> DAVID, Fred R. (2007).

### **1.15.2 Cíle a výkonnost**

Cíle musí být definovány jasně a srozumitelně – SMART – Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Realizovatelné – reálné, Termínované. Musí být zaměřeny na specifické skupiny. Dosažitelné cíle lze stanovit skutečně pouze tehdy, pokud organizace dobře zná své klienty. Při hodnocení v ziskové sféře je k dispozici celá řada ukazatelů, z nichž velká část je založena na zisku. Efektivnější je ale přístup, že skutečně efektivní organizace vytvářejí poptávku. Výkonnost ziskové organizace posuzujeme nejen z hlediska tvorby zisku, ale i vzhledem k jejímu poslání a plnění stanovených cílů. Nejdůležitějším zaměřením je určení cílové skupiny a strategie k dosažení uspokojení potřeb této skupiny.

### **1.15.3 Cílové skupiny**

Privátní společnosti národní a nadnárodní s působností na území České republiky a Slovenské republiky. Mezi cílové skupiny patří:

- stavební společnosti,
- developři,
- obchodní a nákupní centra,
- státní sektor (zastoupený při realizaci developery a stavebními společnostmi),
- občané.

### **1.15.4 Marketingová strategie**

Marketing je součástí procesu řízení zaměřený na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka a jsou vodítkem pro manažery při poskytování výrobků či služeb zákazníkům a při povzbuzování zákazníků k nakupování. Marketingové strategie těsně souvisejí s výrobovými strategiemi. Peter Drucker považuje inovace a marketing za dvě základní obchodní funkce. Významným znakem marketingu v obchodní sféře je neustále vytvářet povědomí o produktu, značce, poskytované službě. Marketing by měl být v souladu s posláním a cíly privátních firem.

Důvody pro realizaci marketingu spatřujeme v několika argumentech. Zákazníci mají možnost výběru a tím stoupá konkurenční tlak. Mezi firmami existuje soutěživost o získání zákazníka, podílu na trhu, omezených prostředků. Rostou požadavky na zvyšování kvalifikace a kvalitu poskytovaných služeb.

V privátních, ziskových organizacích je úlohou marketingu stimulovat zákazníka k nákupu, tedy směny peněžních prostředků za výrobky, služby. Dá se říci, že zisková organizace se orientuje výrobově, prodejně a spotřebitelsky.

### **1.16 Strategie v oblasti získávání zákazníků a podílu na trhu**

Při rozvíjení každé činnosti je nutné si stanovit, v jakém segmentu se chci realizovat. Je žádoucí si stanovit priority, postupy a cíle a zhodnotit i přínosy a rizika každé cílové skupiny. Obecně platí, že malé zakázky generují menší problémy, na které nesměruje velká pozornost a tudíž je možno provést korekci výsledku za použití nevýznamných zdrojů. Tento typ zakázek sice generuje malý absolutní zisk, nicméně vzhledem k rozsahu je zde možnost uplatnit zisk z rozsahu a to tím, že určitou činnost budu standardizovat a dodávat plošně. Výhodou je poměrně malá náročnost na vázanost zdrojů, ať už materiálních, finančních nebo lidských. Naopak, dokud nedojde ke standardizaci, je větší nárok na režijní náklady.

U zakázek většího rozsahu je nevýhodou vyšší vázanost zdrojů, vyšší jsou rizika ať už z pohledu plnění nebo i z pohledu, že pokud se jedná o zakázku většího rozsahu, směřuje na realizaci více „očí“. Hlavní výhodou je koncentrace zisku, nižší režijní náklady, zajímavá reference.

### **1.17 Strategie v oblasti financování**

Soukromé firmy své podnikatelské plány a záměry mají možnost financovat ze tří zdrojů.

#### **1.17.1 Financování z vlastních zdrojů**

1. Vklady společníků.
2. Ze zisku firmy.
3. Připojením investora, který se stane přímým partnerem projektu.

#### **1.17.2 Financování z cizích zdrojů**

1. Úvěry bankovního charakteru – poměrně bezpečná a dle produktu i cenově zajímavá varianta financování projektů.
2. Úvěry nebankovního charakteru, nebankovní sektor - velmi rizikové peníze, pro své náklady a charakter obchodního vztahu nedoporučuji.



3. Obchodní úvěry - lze financovat krátkodobé závazky vyplývající z obchodních vztahů.

To, jakého druhu financování záměru bude, vychází zejména z předmětu financování, nutnosti vykrytí zakázky nebo záměru finančními prostředky a délky nutnosti finančního krytí.

### **1.17.3 Dotační programy z fondů Evropské unie**

Dotační programy fondů Evropské unie představují, zejména po vstupu České republiky do Evropské unie, opomíjenou, ale v poslední době stále častější formu financování rozvoje firem. Pro úspěšné čerpání těchto prostředků je třeba mít neustále na paměti, že se zde nejedná primárně o přidělování finančních prostředků, ale hlavně o naplňování cílů, na které jsou tyto finance určeny.

Zvláště důležité je dodržovat pravidla pro přidělování a realizaci těchto projektů. Dotace z EU musí být primárně zaměřeny na realizaci určených projektů, nikoliv na pouze financování provozu a existenci firem. Manažeři sice v první řadě musí zastupovat zájmy firem, ale zároveň to jsou realizátoři myšlenek a projektů, které mimo finanční profit mohou přinést firmě i zlepšení image, využití daňových úlev, zkvalitnění reklamy na své výrobky, případně se může projevit módnost tématu.

### **1.18 Strategie při výběru pracovníků, dodavatelů**

Při sestavování plánů využití lidských zdrojů je důležité znát, co bude požadováno, jaký bude rozsah plnění, jaké bude profesní zaměření, rozsah kompetencí a míra zodpovědnosti a určení, zda bude činnost realizována vlastními zdroji nebo bude činnost poptávat.

**V případě, že činnost bude poptávána (outsourcing), je nezbytné provést:**

1. Definovat požadovanou činnost.
2. Definovat požadavky na dodavatele.
3. Určit strategii výběru.
4. Určit způsob hodnocení – kvalita, cena, reference apod.
5. Nominovat potenciální dodavatele.
6. Oslovit potenciální dodavatele.

7. Vybrat dodavatele.

8. Příprava, odsouhlasení a podpis smluv o dílo.

Tato fáze je při formování budoucí zakázky jedna z nejdůležitějších. Čím přesněji a srozumitelněji je definována příprava, tím méně chyb vzniká v průběhu vlastní realizace. Je nezbytně nutné, aby obě strany měly neustále na paměti a byly si vědomi svých kompetencí, povinností, předmětu a rozsahu díla. Příprava by měla z pomyslného celku (zakázka) tvořit až 50 % pozornosti. Ostatní strategie jsou také velmi důležité, ale neobsahují takové množství variabilních vstupů, jako strategie výběru lidských zdrojů a dodavatelů.

### **1.19 Shrnutí**

Kapitola zahrnuje teoretická východiska pro analýzu řídicího systému v prostředí vybrané firmy se zaměřením na zvýšení konkurenceschopnosti. Charakterizuje a vymezuje postavení privátních firem v rámci národního hospodářství. Stanovili jsme si a definovali rozsah manažerských funkcí, styly řízení, typy organizačních struktur a strategie uplatňované při uskutečňování stanovených cílů a podnikatelských záměrů privátních firem.

Na manažerské funkce nelze nahlížet jen jako na solitérní soubory činností v daném oboru, ale jako na kompaktní, úzce provázaný celek, který jako celek bude správně fungovat na každé své úrovni. Z toho vyplývá, že důležitou složkou managementu je i koordinace a přenos informací.

Podstatnou činností v oboru manažerských funkcí je plánování, které zahrnuje stanovení cílů, na základě kterých se stanovuje strategie pro zaměření cílové skupiny, získání zákazníka, strategie pro financování činností firmy, způsobu realizace záměrů, strategie zpětné vazby – kontrola, ve zpětné návaznosti na plány.

## **2 Společnost RICHTER-COLOR, spol. s r. o.**

### **2.1 Historie společnosti**

Společnost RICHTER-COLOR, spol. s r. o. je soukromou společností působící na trhu stavební výroby a služeb od roku 1990, kdy firmu, tehdy ještě fyzickou osobu, založil Miroslav Richter, st. s obchodním názvem „RICHTER“. V té době byla firma zaměřena na poskytování řemeslných prací pro občany a státní sektor a servisní úklidovou službu. Firma RICHTER byla první firmou, která se jako jediná úspěšně účastnila a podílela na privatizaci servisních úklidových prací v rámci společnosti OKD, kdy převzala úklidovou službu na dole František, poté Dukla, Československá armáda atd. V oblasti řemeslných prací se zaměřila na potřeby občanů spojených s údržbou bytů, dále na městské úřady, obory školství a investic, kde byly prováděny zejména malířské, natěračské a drobné stavební práce pro objekty školských zařízení. Dalším působištěm byly výrobní podniky, ale ty byly jen okrajové, z důvodů tehdy neexistujících jednotných účetních systémů (např. SAP) a docházelo ke skluzům s platbami za poskytnuté služby. Firma v období 1990-1992 zaměstnávala až 220 pracovníků, zejména v oblasti úklidové služby.

V roce 1992 došlo ke změně právní formy na s. r. o. a angažování nejdříve jednoho a poté i druhého společníka. Toto angažování společníků se nakonec ukázalo být špatným krokem.

V roce 1996 firma začínala svou činnost znovu, a to nejdříve pod názvem Miroslav Richter – Color, nedlouho na to vznikla opět firma RICHTER-COLOR, spol. s r. o. se sídlem v Havířově. Pod tímto obchodním názvem společnost funguje dodnes. Tradice firmy RICHTER je tedy v roce 2010 již 20-ti letá.

**Činnost firmy se v dnešní době profilovala do tří hlavních odvětví – pilířů:**

1. Rekonstrukce podlahových ploch.
2. Stavebně-řemeslné práce, obchodní činnost.
3. Developerská výstavba objektů určených pro bydlení.

#### **2.1.1 Rekonstrukce podlahových ploch**

Stavebně údržbové práce pro obchodní řetězce, a to zejména pro Kaufland Česká republika, Tesco Stores ČR, OBI ČR a stavební společnosti, které se podílí na rekonstrukcích těchto a jiných charakterově podobných objektů. Jedná se o jednoduché zásahy typu výměny poškozených částí až po stavebně a technologicky velmi náročné činnosti, jako např. dilatování objektů, opravy dilatací, vyrovnávání podlahových plošin apod.

### **2.1.2 Stavebně-řemeslné práce, obchodní činnost**

#### **Stavebně-řemeslné práce**

V průběhu let, kdy začaly zahraniční společnosti realizovat své investice v České republice (1996-98), jsme naši nabídku v oblasti stavebních řemesel zaměřili na poskytování služeb a prací pro zahraniční investory a stavební společnosti (IPS - později IPS SKANSKA, dnes SKANSKA, dále ŽS Brno, IMOS, PSG International apod.).

V této oblasti se specializujeme na průmyslové malby a nátěry (80 OD Kaufland ČR a SR), továrna Hyundai v Nošovicích, Tesco Stores Česká a Slovenská republika, OBI markety, administrativní budovy – cca 100.000 m<sup>2</sup> ploch maleb měsíčně. Dále se jedná o zateplovací systémy budov, např. Obchodně Administrativní centrum Praha – Roztyly (dnešní budova T-Mobile), FOXCONN v Pardubicích, budova Panasonic v Plzni a další komerční budovy a budovy občanské vybavenosti.

#### **Obchodní činnost**

Dodávka malířských a nátěrových hmot pro údržby hypermarketů společnosti Tesco Stores v České a Slovenské republice, dodávky dlažeb z Itálie a Německa pro obchodní domy apod.

### **2.1.3 Developerská výstavba objektů určených pro bydlení**

Činnost zahájena v roce 2005, kdy firma pořídila pozemky, u kterých vybudovala technickou infrastrukturu – páteřní komunikaci, hlavní trasy technických médií (voda, elektro, plyn atd.). V současné době jsme v procesu vyřizování stavebních povolení na rodinné domy, které budou v těchto lokalitách realizovány. Domy nejsou typové a každý bude originál.

## **2.2 Úklidová služba 1990-2003**

V oboru úklidové služby jsme se od svého prvopočátku zaměřili na servisní úklidovou službu (stálý úklid objektů) včetně doprovodných služeb souvisejících (čištění koberců, odstraňování grafitů apod.). Mezi naše nejvýznamnější odběratele patřily společnosti Třinecké železárny, OKD, Teplárny Karviná, Česká pojišťovna, Magistrát města Havířov, atd. Od roku 1998 jsme se zaměřili s našimi službami na obchodní řetězce. Naši významní klienti jsou např. společnost KAUF LAND, a to v Česku i na Slovensku. Jedná se o servisní zabezpečení generálních úklidů, údržba podlah (tzn. mytí, čištění a ochranné nátěry podlah). V té době jsme zakázky tohoto charakteru realizovali v rámci stálého servisu pro

78 obchodních domů KAUF LAND v Česku a na Slovensku. Dále BauMax Česká republika a kolaudační úklidy staveb.

Obor úklidové služby jsme z důvodu nekalé konkurence, korupčního prostředí a degradace oboru jako takového v roce 2003 postupně utlumili a ukončili.

## **2.3 Tradice**

Firma RICHTER-COLOR, spol. s r. o. od počátku svého fungování prosazovala vysokou kvalitu poskytovaných a realizovaných staveb, korektní jednání, stabilitu, servis provedených služeb a prací a přiměřenou cenovou politiku, garance a záruky, což dokládají reference a tradice firmy prověřené 20-ti roky úspěšného působením na trhu.

## **2.4 Vize, poslání a cíle firmy**

### **2.4.1 Vize**

Formulace vize je důležitým krokem pro jakoukoliv podnikatelskou činnost, v tomto případě založení obchodní společnosti a pro uplatnění jejího poslání. Hledí do budoucnosti a je srozumitelná pro každého. Vize firmy RICHTER-COLOR je: Činnost v oblasti stavební výroby a služeb a rámci České a Slovenské republiky na vysoké kvalitativní úrovni, spolehlivě a korektně.

### **2.4.2 Poslání**

Poslání je oproti vizi konkrétní, mělo by být specifické, jasně definované a dosažitelné. Vychází z filozofie fungování firmy, tzn. plnění obchodních zakázek. Na základě poslání se určují cíle a strategie.

### **2.4.3 Cíle**

Cíle RICHTER-COLORu jsou odvozeny od jeho poslání a jsou určeny ve dvou rovinách.

Prvním cílem je neustále zlepšovat kvalitu provedených prací, udržovat dosavadní řádná plnění, dodržovat striktně technologie a tím udržet a rozvíjet působnost u svých nynějších klientů – odběratelů. Tohoto firma dosahuje např. vzděláváním zaměstnanců a dodavatelských firem, které se podílí na některých zakázkách, neustálou kontrolou a analyzování výsledků kontrol, sledováním nejnovějších trendů a technologií.

Druhým cílem je snaha rozvíjet svou činnost i do jiných oblastí, např. developerská výstavba objektů určených pro bydlení obyvatel. Samozřejmě i zde pořád platí špičková kvalita, servis, garance.

## **2.5 Management RICHTER-COLOR, spol. s r. o.**

### **2.5.1 Management**

Nejvyšším orgánem je valná hromada společnosti. Statutárním orgánem jsou dva jednatelé, kteří mohou společnost zastupovat samostatně. Každý jednatel má ve své kompetenci řízení dané divize. Zcela v režii firmy jsou činnosti, u kterých hrozí riziko úniku důležitých obchodně strategických informací nebo právních náležitostí vyplývajících z obchodních vztahů. Další činností, která je zabezpečována výhradně vlastními pracovníky firmy je vedení účetnictví. Účetnictví firmy je pravidelně 2x ročně sledováno a vyhodnocováno účetním auditorem.

Struktura řízení firmy je dána zaměřením a zejména charakterem dodavatelsko-odběratelských vztahů. Základem pro efektivní řízení firmy je jednoduchá organizační struktura daná přímou linií návaznosti činností a kompetencí. Veškeré činnosti jsou dokumentovány tak, aby mohly být personálně přenosné z důvodu zastupitelnosti.

Realizaci zakázek zabezpečujeme dle druhu a náročnosti na technické vybavení buď z vlastních zdrojů, nebo činnosti poptáváme u externích dodavatelů.

Poptávané činnosti přicházejí v úvahu zejména v oblasti developerské výstavby. Vzhledem k plánovanému rozsahu realizací projektů je pro firmu ekonomicky výhodnější varianta poptat činnost architekta, projektanta, zástupce pro jednání s úřady a institucemi, stavební dozor a generální dodavatele stavebních celků.

Organizační schéma firmy je uvedeno v Příloze č. 2.

### **2.5.2 Stálí obchodní partneři spolupracující na základě rámcových smluv**

- Architektonická kancelář MDA Ostrava – 3 pracovníci.
- Inženýrsko-reální kancelář – zastoupení firmy při vyřizování územních rozhodnutí a stavebních povolení – 5 pracovníků.
- Stavební dozor – přímá účast při realizacích – 2 pracovníci.

- BOZP – 1 pracovník při přímé spolupráci, příprava podkladů pro stavebně-bezpečnostní celky – 5 pracovníků.

## **2.6 Shrnutí**

RICHTER-COLOR, spol. s r. o. je obchodní společnost, která má od zahájení své existence cíl uspokojovat potřeby a požadavky vyplývající ze stavebně zaměřeného trhu. Od počátku je hlavní prioritou kvalita, seriózní přístup, servis, garance. Kvantita je chápána jako nezbytná nutnost, aby se firma mohla dál rozvíjet, ale taktéž i jako ukazatel úspěšnosti, jelikož kladné reference jsou hlavním generátorem dalších zakázek.

Firma do budoucna i nadále bude naplňovat svou vizi, která je realizace činnosti v oblasti stavební výroby a služeb v rámci České a Slovenské republiky na vysoké kvalitativní úrovni, spolehlivě a korektně s ohledem na možnosti získání dalších zákazníků na základě dobré reference.

V blízké budoucnosti bude firma své úsilí více věnovat developerskému zaměření na trhu, jelikož, i přes momentální (r. 2010) doznívající recesi, je to obor mající budoucnost a bude využit v ještě větším rozsahu technický a manažerský potenciál pracovníků firmy.

### **3 Analýza**

Jednou z nejdůležitějších činností při realizaci podnikatelských aktivit firmy je plánování. Plány vychází z charakteru realizované činnosti a musí být v souladu s firemní strategií v dané oblasti.

#### **3.1 Plánování**

Typy plánů, které se ve firmě RICHTER-COLOR, spol. s r. o. sestavují:

- Plán zaměření na trhu a selekce zakázek s ohledem na minimalizaci rizik vyplývajících ze SWOT analýzy
- Plán výkonu - vývoj akvizic zakázek
- Plán výběru realizátora – generálního dodavatele
- Plán sledování a řízení kvality
- Plán kontrol
- Plán financování
- Časové a oborové harmonogramy

#### **3.2 SWOT analýza**

Jedná se o analýzu silných a slabých stránek (vnitřního prostředí) a příležitostí a hrozeb (vnějšího prostředí organizace).

SWOT je zkratkou anglických slov:

- Strengths (přednosti, silné stránky)
- Weaknesses (nedostatky, slabé stránky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (hrozby)



Obr. 3.2 Swot analýza.

## SWOT ANALÝZA



Zdroj: Wikipedia, <http://www.wikipedia.com> [cit. březen 2010].

Tab. 3.2 SWOT analýza RICHTER-COLOR, spol. s r. o.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Rychlost reakcí na podněty a požadavky klientů	Snaha vyhovět za každou cenu
Profesionální přístup při komunikaci	Neznalost specifík trhu se zaměřením na marketing
Vysoká flexibilita při řešení nenadálých událostí a plnění mimořádných úkolů	Nedostatečné uvědomění si slabých stránek
Rozsah činností	Úpravy právních vztahů v reflexi na změny v realizacích
Cenová politika založená na kvalitě a platební morálka	Zaměření na zakázky většího rozsahu

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Rozvíjení dalších činností u stávajících klientů	Diverzifikace rizik – návaznost na určité segmenty
Rozšíření spektra potenciálních klientů	Platební morálka odběratelů
Specializace na vysoce náročné technologie	Korupce, degradace, zdánlivě nízké ceny konkurence
Angažování odborníků	Kritické přímé selhání vedoucích pracovníků

Zdroj: Vlastní tvorba.

### 3.3 Proces akvizice

RICHTER-COLOR se ve svých činnostech, v souladu se strategií a naplněním cílů organizace zaměřuje v rámci trhu na subjekty, u kterých je potenciální možnost „prodat“ myšlenku „dovolit si kvalitu“.

Kvalita v podání firmy není jen prázdné heslo, ale léty prověřená skutečnost. Firma se neúčastní prvotních výběrových řízení. Zpravidla se účastníme až sekundárních výběrových řízení, které se realizují až na základě selhání výběru a realizace v primárním výběrovém řízení. Zjednodušeně se dá říci, že jsme do procesu plnění zapojeni až po selhání realizace konkurence a vymožení smluvních mechanismů.

Firma se na trhu zaměřuje spíše na úzce profilové činnosti v souvislosti s řešením zakázek (60 % činností). Jedná se o ten typ zakázek, na které si malé firmy (nebo i živnostníci) díky omezeným zdrojům financování, omezeným možnostem vzdělávání managementu a omezeným možnostem působit obchodně na získávání zakázek, netroufnou. Stejně tak je tento segment nezajímavý a problematický z hlediska zabezpečení výběru realizačních týmů a alokace technických zdrojů pro větší firmy. V neposlední řadě se jedná o mix profesionální vstřícnosti, servisu – jak záruční, tak pozáruční, ale zejména informační (tím se myslí poradenství v daných oborech).

Dalším faktorem působícím v rámci servisu zakázek je náš přístup zvaný „ONE PHONE“ – jeden kontakt, zpravidla telefonický, se stává spouští na zahájení procesu Péče o klienta. Dá se říci, že u nás si klient nekupuje jen realizaci dané činnosti, ale komplexní službu skládající se z více činností vedoucí k zabezpečení komplexní dodávky - služby.

Dalším faktorem, který neustále vede k realizaci v duchu firemní strategie, je soupis bodů plnění. Jedná se o seznam o určených, měřitelných, přijatelných, realizovatelných a termínově určujících, kontrolovatelných a doložitelných činností. Každá činnost má své procentuální ohodnocení, která, pokud nebude řádně plněna, bude v dané procentuální výši odečtena z ceny realizace. Pokud se procento neplnění dostane přes 25 %, je dodávaný produkt (chápejme činnost, služba) poskytnuta bezplatně. Toto je právně vymahatelné, zakotvené ve smlouvě.

### 3.4 Proces přípravy akvizice – podkladů pro výběrové řízení

Tento proces začíná běžet již při **ucházení se o zakázku**, protože před podáním nabídkové dokumentace k výběrovému řízení předchází stanovení zdrojů a jejich výběr v rámci dostupných dodavatelů – jedná se o nabídkové kolo. Tento výběr však určuje mantinely, ve kterých bychom se měli pohybovat při sestavování nabídky pro výběrové řízení. Tento model se používá jak v případě, že zakázku realizujeme za použití vlastních pracovních sil, tak i v případě, že některé nebo komplet činnosti poptáváme.

Při realizaci zakázky za **využití vlastních zdrojů** – zaměstnanci, technické vybavení se sestavuje kalkulace nákladů, která nám určí náklady a na základě určení nákladů se poté stanoví možná cena. Při sestavování kalkulace vycházíme z kalkulačního vzorce, který používá informace dané účtárnou (mzdové náklady a náklady na použití technického vybavení), dané ceníkem materiálů (materiál potřebný k realizaci) a stanovení režijních nákladů.

Při realizaci zakázky za **využití vlastních i externích zdrojů** je tento způsob podobný, jen u určení nákladů na externího dodavatele použijeme informace vzešlé z nabídkového řízení. Ty se pak sečtou a výsledek je výsledná nabídková cena pro výběrové řízení.

Při realizaci zakázky **využitím externího dodavatele** je cena určena nabídkovou cenou dodavatele. K té se připočítají režijní náklady na zabezpečení obchodního servisu, za odborné a technické vedení a řízení dodání předmětu díla.

Hlavním určujícím ukazatelem při sestavování, určení a kontroly výsledné ceny díla je položkový a následně souhrnný rozpočet, který obsahuje vyhlášené ceny prací pro daný obor a rok. Nejčastěji je v České republice používán ceník společností RTS a URS.

Jsme ve fázi, kdy firma zakázku získala a připravuje se k právním úkonům vedoucím k podpisu smlouvy o dílo.

**Nejdůležitějšími prvky, které musí být zakomponovány ve smlouvě o dílo jsou:**

- Přesně specifikovaný předmět díla.
- Dodací podmínky nebo podmínky realizace.
- Popis technologie.
- Termíny zahájení a ukončení díla.
- Faktory mající vliv na zrychlení nebo zpomalení realizace (technologické procesy, počasí...).

- Cena díla a její splatnost.
- Termíny a náležitosti převzetí a povinnost převzetí díla.
- Sankční ujednání.

Jakákoliv nepřesnost nebo zanedbání při komponování smlouvy o dílo může způsobit ztráty na straně dodavatele i odběratele.

### **3.5 Příprava realizace zakázky**

Po fázi, kdy firma ve výběrovém řízení uspěla, byly domluveny právní náležitosti a podmínky realizace, jsme ve fázi, kdy přistupujeme k dalším krokům:

1. Definování úkolu, tvorba harmonogramu času a činností
2. Definování požadavku na zdroje
3. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
4. Výběr a alokace zdrojů
5. Realizace

#### **3.5.1 Definování úkolu, tvorba harmonogramu práce**

Stanovuje se cíl realizace, tzn. čeho a jak má být dosaženo. Na základě daných technických a technologických postupů a priorit z nich vyplývajících se sestavuje harmonogram činností a času realizace zakázky, s jakými zdroji, termíny, návaznosti činností, technologie. Při realizaci zakázky za pomoci více dodavatelů je tento harmonogram omezen na termíny realizací (počátky a ukončení) prací jednotlivých firem.

Více o této problematice uvádím v Příloze č. 3.

### **3.5.2 Definování požadavku na zdroje**

Na základě předmětu díla a následně určené technologie se zabezpečí a připraví materiálové zdroje, které budou potřebné pro výkon díla. Další položku tvoří nároky na technické vybavení a v neposlední řadě nároky na lidské zdroje. U lidských zdrojů se určí rozsahy kompetencí, pověření k výkonu funkcí, náplně práce, popisy pracovních úkonů.

### **3.5.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci:**

Velmi důležitou součástí při zabezpečení lidských zdrojů je stránka bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pracovníci, kteří se budou podílet na realizaci, absolvují školení a zkoušky, na základě kterého jim jsou vystaveny odbornou firmou certifikáty prokazující jejich znalosti zásad bezpečnosti práce. Tím chrání nejen zdraví a život svůj, ale i zdraví a život ostatních kolegů a spolupracovníků a i firma je chráněna vůči případným škodám na majetku a dobrém jménu.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je jednou z nejdůležitějších součástí při přípravě pracovníků pro výkon pracovní činnosti, jelikož jakékoliv zaváhání vede k nevratným událostem. Technická připravenost je taktéž velmi důležitá, ale pokud se nejedná o zcela zásadní výkony, je zde vždy možnost korekce.

### **3.5.4 Výběr a alokace zdrojů**

Zde již začínají probíhat vlastní přípravné práce a úkony pro realizaci předmětu díla. Technicky se zajišťují prostory, zabezpečují se technické prostory pro uskladnění techniky, technologických celků a materiálů. Dochází k dodávkám těchto zdrojů přímo na místo realizace. Určuje se konkrétně způsob a systém zásobování, směnnost, určují se pravomoci a výběr pracovníků zodpovědných pro logistiku v rámci místa realizace, staveniště atd. Jsou taktéž určena pravidla pro manipulaci s různými druhy materiálů, technických a technicko-technologických zařízení. Jsou určeny prostory pro pohyb pracovníků.

### **3.5.5 Realizace**

V této fázi se aktivují veškeré přípravné procesy a zahajují se všechny práce na díle. Tyto postupy jsou realizovány v souladu s harmonogramem.

Každá realizace je rozdělena na ucelené části, u kterých se průběžně zjišťuje stav rozpracovanosti, řeší se provozní specifika a navrhuji se řešení, která bývají po konzultacích na kontrolních dnech realizována. V případech odchylek od stanoveného plánu se analyzuje stav, který se vyhodnotí, zjistí důvody, za kterých k danému stavu došlo a přijímají se řešení, která se zapracovávají do plánů a následně do harmonogramu a zjišťuje se, jakou měrou mohou ovlivnit průběh a cenu dodávky. O tomto stavu je nezbytně nutné vždy informovat investora, zadavatele, generálního dodavatele a další zúčastněné subjekty.

Při zdárném průběhu plnění jednotlivých etap díla se postupně při přejímkách předávají jednotlivé celky, které se po ukončení díla podrobí kolaudačnímu procesu a předání do užívání.

Samozřejmostí je předání zástupcům investora veškeré technické dokumentace k použitým technologiím, postupům a technické listy (prohlášení o shodě) ke všem použitým materiálům, které byly aplikovány. Dále jsou předány návody k použití, k údržbě a kontakty na osoby zodpovědné za záruční i pozáruční servis dodaných celků.

Důležitým procesem při realizaci je vedení pracovního týmu. Týmem se v tomto případě rozumí veškeré lidské zdroje přímo se podílející na výkonu předmětu díla. Aby tým skutečně fungoval a efektivně vykonával zadané úkoly je nutné činit následující úkony:

1. Povzbuzovat ke spoluúčasti na dohodách o cílech a úkolech.
2. Sloučit příbuzné úkoly, aby členové skupiny měli svou práci usnadněnou díky kooperaci s ostatními.
3. Střídat obsazení pracovišť v rámci skupiny, aby se členové ztotožnili spíše se skupinou jako celkem než pouze se svou vlastní prací.
4. Zajistit volnou komunikaci uvnitř skupiny i mezi skupinami.
5. Podporovat neformální schůze mezi skupinami zaměřené na řešení problémů.

### **3.5.6 Zabezpečení interních i externích toků informací**

Toky informací v rámci RICHTER-COLORu rozdělujeme na:

1. Statické – účetní, evidenční, zpracovatelský a archivní software
2. Dynamické – software a hardware určený pro přenos informací

Ke **statickým systémům** určených pro informace řadíme: účetní programy, skladové databáze, databáze pro archivaci informací o zakázkách. Jsou to programy účetní programy Pohoda, které se pravidelně upgradují a navazující podpůrné programy, programy zpracující informace z projektových dokumentací CAD atd.

**Dynamické systémy** přenosu informací jsou ve firmě zejména internet a intranet, software zajišťující přenos a ukládání e-mailové komunikace - Microsoft Outlook.

**Samostatnou skupinu** tvoří software a hardware sloužící k monitorování pohybu firemních vozidel. Využíváme program firmy Carpo, s. r. o., prostřednictvím které jsou i některé vozy a dopravní technika satelitně hlídáné a zabezpečené proti odcizení. Jedná se zejména o techniku a vozy s vyšší pořizovací hodnotou.

Nejefektivnější způsobem předávání informací v dnešní době vidíme intranet a internet a e-mailovou komunikaci. Efektivní je přenos informací prostřednictvím e-mailu, protože tato forma komunikace je jednoduše prokazatelná, osloví najednou potřebné účastníky procesu, díky funkci „kopie“ lze informovat zároveň i nadřízené nebo manažery zodpovědné za komunikaci a kooperaci.

### **3.5.7 Péče o klienty**

Tato činnost patří ve firmě RICHTER-COLOR, spol. s r. o. k velmi důležitým oddělením, a to zejména z toho důvodu, že „doporučení“ na základě referencí je nejvýznamnější forma získávání zakázek. Oddělení pracuje na principu:

**Správa – dokumentační servis:** doklady k technologickým celkům, průběžné informování o novinkách, zlepšeních.

**Péče – terénní servis:** servis, poradenství přímo na místě samotném.

Obě tyto služby jsou pro naše klienty bezplatné. Tímto si firma nejen buduje věrné zákazníky, ale i odhaluje nové možnosti uplatnění na trhu.

## **3.6 Motivace realizátorů**

Pojem „realizátor“ je použit zcela záměrně, jelikož významné rysy motivace jsou společné jak pro vlastní zaměstnance, tak i pro externí dodavatele.



**Hlavním tématem** při motivaci realizátorů je **kvalita a včasnost** realizace – kvantita není v tomto případě aktuální, jelikož ta je určena rozsahem zakázky v přímé vazbě na včasnost, tzn. termíny plnění. Při každém úkolu a při každé zakázce si realizátoři jsou vědomi nejen **standardní odměny** (mzdy nebo ceny díla) - fakturační částky, ale je určena i částka – **prémiová položka**, která bude rozdělena v případě splnění úkolu nebo odevzdání zakázky v termínu kratším, než byl předpoklad.

### 3.6.1 Efekty z plnění

1. Neustálý proces **zdokonalování** = finanční úspora.
2. **Aktivní zapojování** realizátorů do procesu – přeměna pasivních vykonavatelů na aktivní účastníky procesu.
3. **Úspora na zdrojích** financování – dřívější odevzdání znamená kratší dobu pro využití případných cizích zdrojů financování.
4. **Zvyšování výkonu** pracovních týmů – realizátorů: při stejné kapacitě realizačních sil dosahujeme vyšších obrátů a tím i zisku.

Z našeho pohledu je **nejlepší investice ve firmě do lidských zdrojů (realizátorů) a do technologií**. Vždy je nutné mít na paměti integraci realizátorů do procesu úkolů. Zaměstnanci a realizační partneři naší společnosti jsou nejdůležitějším zdrojem našich úspěchů. Motivací a tréninkem dosahujeme vysoké kvality práce na všech úrovních činnosti firmy a ztotožnění zaměstnanců s cíli společnosti. Naši zaměstnanci jsou proškolení jak z odborných, tak manažerských dovedností, v rámci teambuildingů a společných akcí pak dochází k prohlubování vzájemné spolupráce, kvality komunikace a sebekognání. Nežádoucí je přístup „one man“, kdy se z týmů stává soubor individualit. Tím se sice dosáhne výborných dílčích výsledků, ale jako celek může realizace selhat. Všem účastníkům realizačních týmů je neustále sdělována významnost funkce týmu. K tomu slouží např. rotace v rámci možných činností, kdy účastníci procesu se seznámí i s prací jiných a uvědomí si dílčí součásti v rámci celků.

### 3.7 Shrnutí

RICHTER-COLOR, spol. s r. o. vnímá důležitost realizace akvizic a zároveň profesionální servis péče o zákazníky. Ze SWOT analýzy vyplývají silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Firma má stanoveny akční cíle i cíle v oblasti rozvoje akvizic se zaměřením na servisní dodávky služeb. Nerealizujeme vlastní marketingový průzkum a činnosti spojené s oborem marketing, neboť máme díky portfoliu klientů dostatečný kontakt s cílovou skupinou a možností rozvoje servisních, stále dodávaných činností. Zlepšení v této oblasti, oblasti získávání servisních smluv, lze dosáhnout přímým kontaktem s investorem.

RICHTER-COLOR vidí svůj potenciál zejména při neustálém zkvalitňování řídicích procesů zaměřených na lidské zdroje a nové technologie. Vždy jsme byli na trhu ve svých oborech leadery, ať se už jednalo o servisní úklidové práce (první firma, která privatizovala úklidovou službu v rámci OKD, a. s.), přes technologie – v letech 1996 jsme byli první soukromá firma v České republice, která vlastnila a používala moderní techniku pro průmyslové aplikace malířských a nátěrových hmot Airless Titan, až po aplikaci moderních metod řízení zaměřené na lidské zdroje a jejich motivaci jako týmu.

Největší potenciál vidíme v pověsti a tradici firmy, kde mimo moderních prvků v oblasti manažerských technik a technologií vybavení navíc jsme jedna z mála firem, která nejen ctí, ale i zná řemeslo jako takové a s tím spojené technologie, které byly používány např. v první polovině 20. století. Díky tomuto uctivému přístupu k řemeslu, k využití moderních technologií a férovém a aktivním přístupu k lidem jako k realizátorům myšlenek a cílů firmy, se nám daří úspěšně realizovat i zakázky technologicky složitější, které konkurence neumí realizovat. Jednoduchá a úsporná struktura řízení firmy, kde prioritou použití disponibilních zdrojů, financí, je investice do zakázek a do rozvoje firmy, otevírá nové možnosti a posouvá pole působnosti k rozsáhlejší realizacím, investičním záměrům.

Správnost plnění našich cílů, uplatňování strategií a realizaci plánů sledujeme z vývoje obrátu a zisku a rozšiřování působnosti na trhu. Jako správnou cestu vidíme v maximální minimalizaci nákladů, a to zejména fixních. Variabilní náklady jsou určeny v návaznosti na kalkulace a jsou průběžně stanovovány v rámci kalkulací, a tím i neustále kontrolovány. Úspora nákladů = zisk pro firmu.

## **4 Návrhy a doporučení pro zkvalitnění řízení firmy s cílem její konkurenceschopnosti**

Největší potenciál při zkvalitnění řízení firmy s cílem její konkurenceschopnosti spatřujeme zejména v oblasti plánování a změny strategie při zaměření na trhu. Vzhledem k dosavadní struktuře zakázek vidíme riziko v zaměření na dílčí zakázky a možný potenciál v zaměření se na rozšíření působnosti a využívání nových technologií a také rozvíjení nových tvůrčích činností, a to zejména na trhu developerské výstavby.

**Příležitosti v diverzifikaci rizik vidíme v oblasti nových akvizic:**

1. Jednotlivých zakázek – úzce specializované okruhy činností.
2. Servisního zabezpečení služeb - orientace na facility management.
3. Rozvoji nových příležitostí – developerská činnost.

### **4.1.1 Jednotlivé zakázky**

U realizací jednotlivých zakázek vidíme největší potenciál ve spolupráci s obchodními řetězci a s investory, kteří na území České a Slovenské republiky budují nebo spravují nová administrativní nebo komerční centra. Ačkoliv budování nových administrativních i komerčních center nebo jejich údržba je díky ekonomickému vývoji v útlumu, vnímáme tuto situaci jako příležitost demonstrace naší strategie uplatnění kvality. Tlak na ceny je v dnešní době enormní a dovolím si tvrdit, moderní, nicméně dělat levně znamená dělat dvakrát – v lepším případě. Kvalita je jediná cesta ke dlouhodobé úspoře nákladů. Proto komunikace a vysvětlení výhodnosti uplatnění kvality bude stěžejní téma při akvizicích v této oblasti. Konkurenční výhodu v tomto směru vidíme zejména v tom, že firma může těžit ze znalosti realizačního prostředí a specifik jednotlivých objektů, jelikož se podílí při výstavbách těchto objektů. Zde je nutné stavět akviziční činnost na znalosti konkrétních objektů a problémů spojených se stavebně-provozním zatížením těchto objektů.

### **4.1.2 Servisní zabezpečení služeb**

Zde doporučuji navázat na znalosti a zkušenosti z činnosti realizace jednotlivých zakázek. V tomto ohledu doporučuji se zaměřit i na poskytování servisních činností souvisejících s údržbou objektů. Zde vidím možnost ve spolupráci s renomovanými společnostmi, které působí v oblasti facility managementu. V této činnosti je nutné stavět na znalosti stavebních

technologií a procesů. Konkurenční výhoda je oproti jiným firmám, které se zaměřují na správu a údržbu staveb, zejména v tom, že naše firma zná objekty a jejich stavební historii.

#### **4.1.3 Rozvoj nových příležitostí**

Největší potenciál při zkvalitnění řízení firmy však vnímáme při rozvoji nové činnosti. Zde se musíme zaměřit zejména na marketing, který je v případě této činnosti absolutně nezbytný. Mottem je: „*Nikdo nekoupí něco, byť sebelepšího, pokud o tom nebude vědět.*“ Marketing je v případě developerské činnosti velmi významný, a to z toho důvodu, že určí lokalitu, určí cílovou skupinu a tím finanční možnosti kupujících, určí styl a výbavu staveb, určí formu prodeje a významné znaky. Určení cílové skupiny s sebou nese i možné formy financování a nároky na vybavení, styl, image.

#### **4.2 Shrnutí**

Jsou dvě oblasti, ve kterých doporučuji postoupit proces změny. První oblastí je prohlubování vztahů s dosavadními klienty a rozšiřování pole působnosti v návaznosti na dosavadní zkušenosti.

Druhou oblastí, novou, kde doporučuji změnu oproti dosavadní strategii, je oblast developerské výstavby. Zde jen nutné se nově soustředit na marketing, protože ten je určující pro výsledné zaměření na trh, tím i nároky na objekty, a tím pádem i ceny. V této souvislosti je nutné zmínit orientaci na zisk. Výsledné ceny určují totiž množství nebo kvalitu a styl zpracování. V obou případech je přímá návaznost na hospodářský výsledek z realizací. Hospodářský výsledek – zisk, je velmi důležitý zejména z nutnosti použití cizích zdrojů. To s sebou nese i změnu ve strategii financování. Z výše zmíněného vyplývá, že financování bude orientováno spíše na cizí zdroje – bankovní domy. Dalším zdrojem pro uvolnění financí v rámci firmy budou úspory ve vnitřní struktuře firmy.

## **Závěr**

V této bakalářské práci jsem se věnoval analýze řídicího systému vybrané firmy.

Pro vysvětlení a pochopení daného tématu jsem se ve čtyřech kapitolách postupně věnoval privátnímu ziskovému sektoru, a to z pohledu Národního hospodářství země.

Poté, na základě dané legislativy pro fungování obchodních společností, jsem vysvětlil, co je obchodní společnost. Dále jsem se věnoval už konkrétní právní formě společnosti, a to společnosti s ručením omezeným, jelikož se jedná o právní formu vybrané firmy. Nejdůležitější informace vyplývající z právních norem určených pro fungování obchodních společností jsem uvedl v podkapitole Legislativa. Zde uvádím vše podstatné pro jednoduchou představu o činnosti obchodních společností z právního pohledu.

V teoretických východiscích jsem se zaměřil na management, jehož fungování se věnuji v popisu jednotlivých funkcí managementu. Jedná se zejména o plánování, analýzu silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, stanovení cílů a strategií. V následných podkapitolách jsou teoreticky vymezeny manažerské funkce a to: organizování, lidské zdroje, vedení, kontrolování a nezbytná funkce koordinování. Prostřednictvím manažerských funkcí se uskutečňují výkonné procesy v rámci fungování organizace.

Na manažerské funkce nelze nahlížet jen jako na solitérní soubory činností v daném oboru, ale jako na kompaktní, úzce provázaný celek, který jako celek bude správně fungovat na každé své úrovni. Z toho vyplývá, že důležitou složkou managementu je i koordinace a přenos informací.

Ve druhé kapitole je charakterizována vybraná obchodní společnost. Uvádím její vize, cíle, plány, strategie a zaměření a trhu. Dále pak představuji danou společnost z pohledu historie, sortimentu, referencí a její management.

Analýzou stávajících řídicích funkcí se zabývám v kapitole třetí. Uvádím zde jednotlivé firemní manažerské procesy v návaznosti na fungování v konkrétním prostředí. Analýzou SWOT se zaměřuji na hodnocení stávajícího stavu s výhledem do budoucna. Taktéž se věnuji procesu akvizic, přípravy a realizace zakázek s návazností na rozšiřování zákaznického portfolia.

Závěrem této bakalářské práce, v kapitole Návrhy a doporučení, navrhuji rozložit rizika plynoucí ze struktury zakázek a zaměřit se na nové možnosti na trhu, kde mohou být využity zkušenosti a znalosti z dosavadního fungování firmy. Z analýzy dále vyplynula možnost získávání, generování dalších zákazníků a zakázek ze současného klientského portfolia.

V neposlední řadě se díky této bakalářské práci podařilo zaměřit se na nové přístupy uplatňované při moderním řízení firem. Domnívám se, že cíl této práce byl nejen splněn, ale i překročen, protože se podařilo zejména při analýze si uvědomit svou pozici a možnosti a výsledek, doporučení, pomůže při řízení firmy s ohledem na zvýšení konkurenceschopnosti a směřování do budoucna, což považuji za největší úspěch této bakalářské práce.

## Použitá literatura

### Knižní:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 2005. ISBN 80-85865-66-1.
3. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
5. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
6. DRUCKER, F. P. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.
7. HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
8. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 649 s. ISBN 80-85-605-45-7.
9. KOTLER, P., KELLER, L. *Marketing a management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
12. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
13. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

### Legislativa:

14. Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník.

### Internetové zdroje:

15. Wikipedia, <http://www.wikipedia.com> [cit. březen 2010].
16. business.center.cz, <http://business.center.cz> [cit. březen 2010].
17. podnikatel.cz, <http://www.podnikatel.cz> [cit. březen 2010].

## Seznam zkratk a symbolů

a. s.	akciová společnost
angl.	Anglicky
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	Číslo
ČR	Česká republika
DIČ	daňové identifikační číslo
EU	Evropská Unie
IČ	identifikační číslo
Kč	korun českých
kol.	Kolektiv
např.	Například
obr.	Obrázek
odst.	Odstavec
písm.	Písmeno
resp.	Respektive
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírky
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaný



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

.....  
Jiří Richter

Adresa trvalého pobytu:  
Staniční 1310/12  
736 01 Havířov

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Výpis z Obchodního rejstříku.

Příloha č. 2: Organizační schéma.

Příloha č. 3: Harmonogram činností při zakázce.

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Ostravě  
oddíl C, vložka 15964

*Datum zápisu:* 2.července 1997

*Obchodní firma:* RICHTER-COLOR, spol. s r.o.

*Sídlo:* Havířov, Město, Staniční 1310/12, PSČ 736 01

*Identifikační číslo:* 253 76 454

*Právní forma:* Společnost s ručením omezeným

*Předmět podnikání:*

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rozsahu živností volných
- malířské, natěračské a tapetářské práce
- úklidové práce
- zednictví
- tesařství
- štukatérství
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování

*Statutární orgán:*

*jednatel:* Miroslav Richter, r.č. 740802/5185

Horní Domaslavice 62, PSČ 739 51

den vzniku funkce: 2.července 1997

*jednatel:* Jiří Richter, r.č. 770101/5212

Havířov, Město, Staniční 1310/12, PSČ 736 01

den vzniku funkce: 16.února 2009

*Způsob jednání za společnost :*

Zastupují společnost samostatně, v plném rozsahu.

*Společníci:*

Miroslav Richter, r.č. 740802/5185

Horní Domaslavice 62, PSČ 739 51

Vklad: 50 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: padesát procent

Jiří Richter, r.č. 770101/5212

Havířov, Město, Staniční 1310/12, PSČ 736 01

Vklad: 50 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: padesát procent

*Základní kapitál:* 100 000,- Kč

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Ostravě

*Číslo výpisu:* 5342/2009

*Výpis se poskytuje dle § 200dc o.s.ř.*

*Vyhotovil:* Bc. Kateřina Veselá



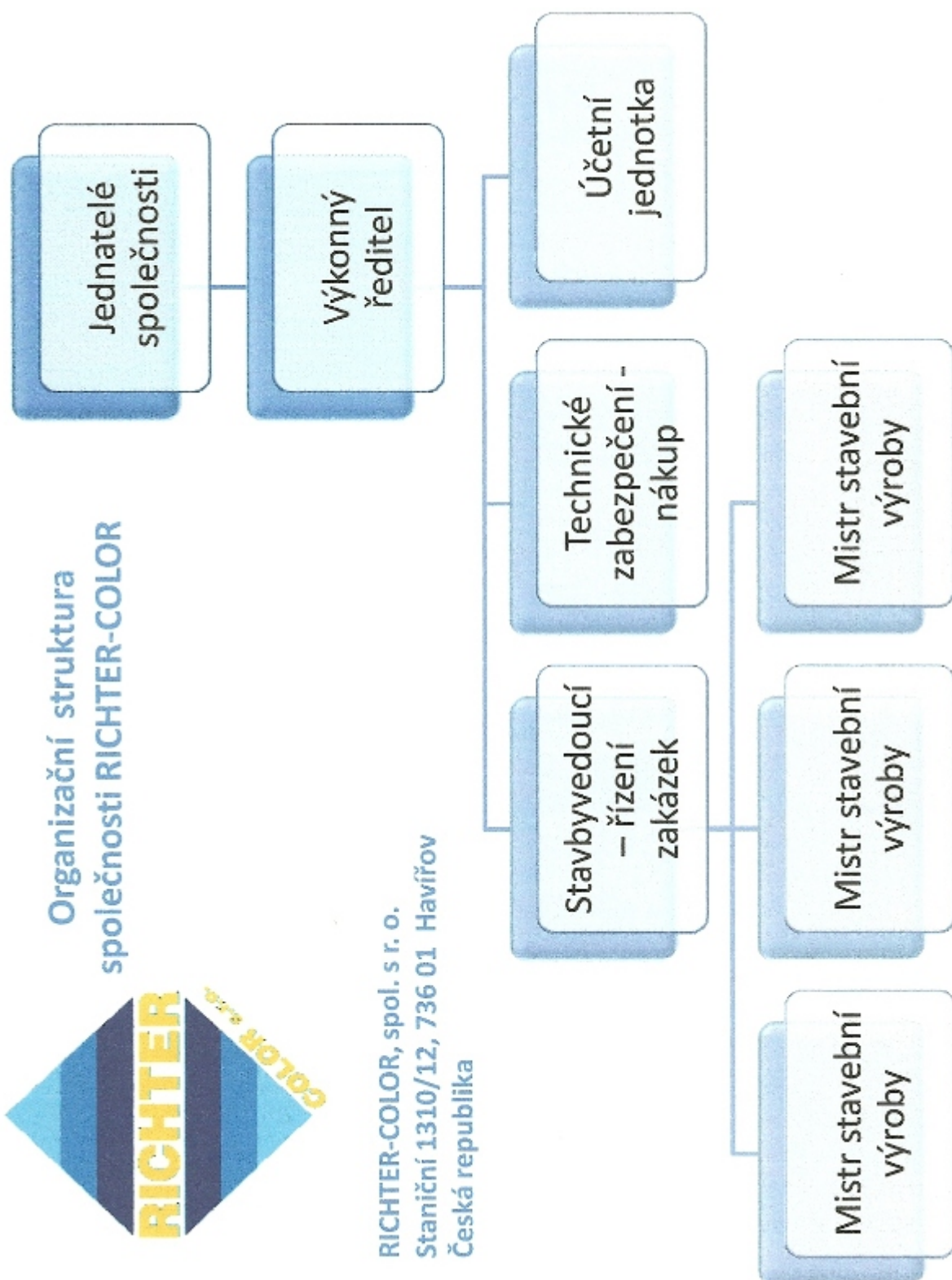
*Výpis vyhotoven:* 27.02.2009 10:37:56

*Strana:*



## Organizační struktura společnosti RICHTER-COLOR

RICHTER-COLOR, spol. s r. o.  
Staniční 1310/12, 736 01 Havířov  
Česká republika









54